

巅峰对话

100位成功领导人的管理战略访谈录

Leadership Secrets

of the World's Most
Successful CEOs

(美) 埃里克·亚维鲍姆 著

赵雪 魏春宇 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

巅峰对话

100 位成功领导人的管理战略访谈录

Leadership Secrets
of the World's
Most Successful
CEOs

(美) 埃里克·亚维鲍姆 著

赵 雪 魏春宇 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Eric Yaverbaum : Leadership Secrets of the World's Most Successful CEOs

Copyright ©2004 by Eric Yaverbaum

Simplified Chinese edition is published by agreement with Eric Yaverbaum, c/o Baror International, Inc. through the Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprises, LLC.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Baror International, Inc. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 Baror International, Inc.授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-4272

图书在版编目(CIP)数据

巅峰对话: 100位成功领导人的管理战略访谈录 / (美)亚维鲍姆(Yaverbaum, E.)著; 赵雪, 魏春宇译. —北京: 电子工业出版社, 2005. 1

书名原文: Leadership Secrets of the World's Most Successful CEOs

ISBN 7-121-00541-7

I. 巅… II. ①亚… ②赵… ③魏… III. ①企业家—访谈录—世界 ②企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第113495号

责任编辑: 韩丽娜

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 14.5 字数: 270千字

印次: 2005年1月第1次印刷

定价: 26.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

Preface from the Translator

译者序

当前，市场竞争日益激烈且变化莫测，基于领导人在组织中的地位和作用，现实对他们提出了巨大的挑战，人们对领导人业绩的期望值很高，希望他们有力挽狂澜的能力。可见，卓越的领导对公司组织乃至生存起着至关重要的作用。

然而，现实生活中，能够达到人们期望值的领导人却微乎其微。依据从事咨询业的 Drake Beam Morin 公司最近的一个调查，1995 年以来，全球范围内 2/3 的大公司都至少更换过一次领导人。根据专门从事经理薪酬调查的纽约薪酬顾问公司珠美尔咨询公司（Pearl Meyer and Partners）搜集的数据，到 2000 年年底，美国最大的 200 家公司中，39 名领导人曾经离职。随着一个又一个著名的首席执行官被解雇或者辞职，高层领导日益频繁的变动已经演变成一种危机现象。

面对经济全球化，尤其我国加入世贸组织后，许多企业领导人都有强烈的危机感，茫然中不知如何应对世界市场的挑战，他们急需学习、借鉴成功领导人的经验来指导自己公司日常的经营管理工作。

那么，如何才能成为一位成功的领导人来领导和经营公司呢？

多年来，人们一直在寻觅这样一本书，使其能够分享成功领导人的成功秘诀，使自己的事业和公司受益无穷。在此，埃里克奉献给读者其最新力作。本书是一本关于领导艺术的著作，共有 100 个章节，收录了 100 位成功企业领导人的独家访谈。这 100 位市场领导人，在很多方面做得比竞争对手好，同时他们的每一项领导策略都经受了时间的考验和现实的验证。访谈中，诸位成功领导人将毫无保留地与读者分享其杰出的经营策略、管理理念和领导技巧。

本书通俗易懂，其见解令人振奋。在每个章节中，领导人都简明扼要地总结了各自最强有力、最行之有效的领导技巧。读者可以领略到世界超级公司领导人的成功秘诀，这些公司包括世界著名的达美乐比萨饼公司、世界最大的计算机公

巅峰对话：100 位成功领导人的管理战略访谈录

司之一惠普公司、无线电器材公司、便利店冠军 7-Eleven、西南航空公司、美国办公室用品业巨人 Staples 公司、施乐公司以及其他各行各业、规模不同的成功公司。对企业管理，特别是对领导艺术有兴趣的人都会从中受益匪浅。本书向希望成功的领导人提供了丰富的经验总结和各种有效的方法和技巧。

读者可在闲暇的时候，轻松阅读本书，并能学习到出色领导人的成功之道。根据需要，读者既可以挑选感兴趣的章节阅读，也可以通读全书，学习领会并运用书中提到的与自己行业密切相关的领导技能。

此书特奉献给大家众多成功领导人的成功秘笈，希望能够助你在商界找到自己的道路，创出辉煌事业。

赵 雷

Introduction

前言

如何才能成为商界中的成功领导人呢？当然是领导世界顶级公司的商界精英们才有资格回答这个问题。

数年前，我和几位首席执行官，还有纽约证券交易所前任主席理查德·格拉索在一起就餐时，萌发了撰写此书的想法。那次，我同格拉索和其他首席执行官在一起聊天，谈到了“9·11 事件”危机期间他们是如何领导公司渡过难关的，这使我有机会听到了种种绝妙的成功领导秘诀。

如果将那晚的聚会录音下来，让大家聆听到我们的谈话，你一定会从这些世界最为成功的经理人身上学到许多领导技能。我发现，一位领导人不可能知道所有的答案，但是如果能将这些精英的方法综合起来，你就能成功地解决一切问题，并出色地领导公司。本书的内容取自对这些领导人的独家采访。采访中，这些商界精英用自己的语言，揭示了其有效领导的成功之道，其中包括被实践证明了的成功策略、态度、行为、理念，以及推动其本人和公司辉煌发展的经营战略。

但是你能照搬他们的做法吗？领导能力可以通过学习而获得吗？俄亥俄州立大学加利·恩尼斯博士指出：“领导技能是天生的才能，但可以通过后天的训练得以提高。”此外，《华尔街日报》也曾写道：“领导人是天生的还是后天努力的？越来越多的专家赞同后者。”

《华尔街日报》对 300 位公司总裁和首席执行官进行了调查，发现这些经理人一致认为自己的领导能力只有 40% 是天赋，其余的 60% 是靠实践不断摸索、培养而来的。其他研究，诸如丹尼尔·科尔曼的著作《最重要的领导才能：认识到情商的重要性》（*Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*）表明，了解并控制自己的情感和他人的情感，是 80% 的领导人成功管理公司的原因所在。《计算机世界》杂志中的一篇文章总结道：“领导才能是可以发掘和培养

巅峰对话：100 位成功领导人的管理战略访谈录

的，每个人都有这种领导潜能。”

为撰写本书，我们采访了 100 位领导人。访谈中，我们只问他们三个关键性问题：您最强有力的领导技能是什么？举一至两例说明，这个技能是如何提高公司经营效率、扩大市场占有率并不断实现公司发展的重要目标的？您觉得怎样才能成为一个更优秀的领导人呢？

每个访谈记录后都附有一个简短的总结，解释说明这位首席执行官的成功之道。每篇访谈短小而精悍，在不到 7 分钟的时间里，读者就可以领略到成功领导人的掌门秘笈。

近些年来，人们越来越多地认识到领导才能的重要性，迫切需要获得关于领导艺术的知识。根据《行政总裁》时事通讯的报道，40% 的美国公司开设正规的领导能力培训项目。哈利斯调查得出，《财富》500 强企业中，1/3 的高层管理者对未来领导人的能力充满信心。

不过，关于安然、世界通信公司、泰科公司、英克隆公司、安达信公司、玛莎·斯图尔特公司和美国电信网络运营商环球电信等公司丑闻的报道，突出了目前美国商界领导人才的危机。事实上，近 6 年来，由于管理不力而被免职的首席执行官增加了 130%。毋庸置疑，成千上万的商人，从车间主管到公司总裁，都会从本书总结的管理和领导秘诀中受益匪浅。

Contents

目 录

- | | | | | | |
|---|---|----|----|---|----|
| 1 | Abbott & Associates 工程公司
首席执行官
吉恩·阿布特 | 1 | 8 | 安富利公司首席执行官
罗伊·瓦利 | 18 |
| 2 | 美国家庭人寿保险公司
首席执行官
丹尼尔·阿摩司 | 3 | 9 | 布赖恩特公园复原植绿
工程公司总裁
丹尼尔·波德曼 | 20 |
| 3 | 国际大型出版发行集团
Agora 总裁
威廉·邦纳 | 7 | 10 | CCA Industries 首席执行官
小威廉·古德温 | 22 |
| 4 | Ajwani 集团首席执行官
Niranjan Ajwani | 9 | 11 | 美国辛辛那提市儿童医院
医学中心总裁
詹姆斯·安德森 | 23 |
| 5 | 美国红十字会董事长
戴维·麦克洛宁 | 11 | 12 | Cole Haan 首席执行官
马特·鲁贝尔 | 25 |
| 6 | ArchivesOne 有限公司
首席执行官
A·J·沃瑟斯坦 | 12 | 13 | Commonwealth Financial
Network 首席执行官
约瑟夫·代彻 | 26 |
| 7 | 汽车交易网站董事长
兼首席执行官
西普·派里 | 15 | 14 | 冠群国际有限公司
董事长兼首席执行官
桑杰·库玛 | 29 |

巅峰对话: 100 位成功领导人的管理战略访谈录

- | | | | |
|----|--|----|--|
| 15 | ConocoPhillips 公司董事长
阿奇·邓纳姆31 | 25 | 埃尔默实业公司首席执行官
兼董事长
罗纳德·凯瑟曼 54 |
| 16 | 邮购目录公司 Crutchfield
首席执行官
小威廉·克鲁菲尔德33 | 26 | El Salto 咨询公司首席执行官
布鲁斯·科尔曼 55 |
| 17 | DACOR 潜水设备制造公司
首席执行官
S·迈克尔·约瑟夫37 | 27 | Energy Brands 有限公司
创始者、首席执行官
J·达赖厄斯·比科夫 57 |
| 18 | Dallas Mavericks 公司
总裁兼首席执行官
特德马·尤斯利40 | 28 | 雅诗兰黛公司首席营运官
威廉·兰黛60 |
| 19 | Diaz-Verson 资本
投资公司总裁
萨尔瓦多·迪亚斯-弗森42 | 29 | 佛莱格默(美国)公司董事长
马士莫·佛莱格默 62 |
| 20 | DiMassimo 品牌广告公司
首席执行官
马克·迪马士摩45 | 30 | 法国烹饪学院创建者、
首席执行官
多萝西·卡恩·汉密尔顿 64 |
| 21 | 达乐公司董事长
小赫尔利·卡利斯特·特纳47 | 31 | 加里蒂实业公司首席执行官
保罗·加里蒂 66 |
| 22 | 达美乐比萨饼公司
董事长兼首席执行官
戴维·布兰顿49 | 32 | 美国高德纳公司首席执行官
迈克尔·弗莱舍 68 |
| 23 | Early to Rise 公司
首席执行官
迈克尔·马斯特逊51 | 33 | 古德曼集团公司首席执行官
约翰·古德曼 70 |
| 24 | Edith Roman 集团公司总裁
斯蒂夫·罗伯茨53 | 34 | 均富国际会计公司
执行合伙人兼首席执行官
艾德·努斯鲍姆 73 |
| | | 35 | Great Clips 公司首席执行官
兼董事长
雷·巴顿 75 |

Leadership Secrets of the World's Most Successful CEOs

36	Guilford Capital 公司首席执行官 特兰南·弗兹派曲克78	48	Interstate Steel 公司总裁 霍华德·科南特 103
37	圣西斯集团首席执行官 欧文·西蒙80	49	华尔街证券公司 Lebenthal 公司 首席执行官 亚历山德拉·莱贝撒尔 105
38	男士美发俱乐部创立者、前总裁 苏·斯佩林82	50	Legal Sea Foods 公司总裁 罗杰·伯科威茨 107
39	HCA 公司荣誉董事长 小托马斯·佛雷斯特博士84	51	雷曼兄弟投资银行首席执行官 查尔斯·艾瑞斯 109
40	惠普公司首席执行官 卡莉·费奥瑞纳85	52	城市美化设计公司利奥戴利公司 董事长兼总裁 利奥·戴利三世 112
41	宜家北美区总裁 帕尼拉·洛佩兹88	53	罗技公司首席执行官 格里诺·德卢卡 115
42	Imation 公司董事长兼总裁 威廉·莫纳森90	54	Mara Gateway 集团首席执行官 C·詹姆斯·詹森 118
43	英飞凌科技公司总裁 沃瑞克·舒马赫博士92	55	美可保健公司总裁、董事长 兼首席执行官 小戴维·斯诺 120
44	Ingenium 公司首席执行官 安德列·林奇95	56	迈阿密公司首席执行官 约翰·劳 123
45	InPhonic 公司首席执行官 戴维·斯坦伯格96	57	M&T 银行大西洋中部地区总裁 艾伍德·柯林斯三世 125
46	国际香料香精有限公司 董事长兼总裁 理查德·格德斯坦98	58	Monet 公司前首席执行官 朱迪思·哈里森·波特 128
47	Interstate Resources 公司总裁 查尔斯·费格豪101		

巅峰对话：100 位成功领导人的管理战略访谈录

- | | | | |
|----|---|----|--|
| 59 | 国际多重食品公司
首席执行官
加里·科斯特利131 | 69 | 奎克化学公司前首席执行官
彼得·本尼烈 152 |
| 60 | 美国国家盲人联合会总裁
马克·毛里尔133 | 70 | RadioShack 公司董事长
兼首席执行官
林·罗伯茨 154 |
| 61 | 纽约人寿保险公司主席
及执行总裁
西·斯腾博格135 | 71 | RCA 音乐集团公司总裁
查尔斯·歌德斯塔柯 157 |
| 62 | 北美菲利普家用电器尼克拉
消费品公司总裁兼首席执行官
小罗伯特·贝纳尔德138 | 72 | 储备基金组织首席执行官
布鲁斯·本特二世 159 |
| 63 | 家庭商务东北大学中心
执行董事
罗·克拉福斯凯142 | 73 | 美国大西洋城娱乐中心
总裁兼首席执行官
奥德利·奥维尔 162 |
| 64 | 诺思普洛格鲁曼集团公司
主席兼首席执行官
肯特·克拉萨144 | 74 | 雷诺公司首席执行官
劳埃德·巴斯·沃特华斯 164 |
| 65 | 多媒体国际首席执行官
迈克尔·德克拉145 | 75 | Ringland-Johnson 建筑公司
总裁兼首席执行官
布伦特·约翰逊 166 |
| 66 | 巴拿马运河管理局行政长官
阿尔伯托·阿莱曼·祖毕塔146 | 76 | 陆路公司首席执行官
迈克尔·维克曼 167 |
| 67 | PDQ 职业公司首席执行官
帕蒂·德莫尼克148 | 77 | 罗伯特·哈夫国际公司
首席执行官
小哈罗德·马斯摩尔 169 |
| 68 | Pilotage 公司首席执行官
保罗·拉博烈150 | 78 | 罗斯联合公司董事长
丹尼尔·罗斯 173 |

Leadership Secrets of the World's Most Successful CEOs

- | | | | |
|----|---|-----|--|
| 79 | RPM 国际有限公司董事长
托马斯·沙利文175 | 90 | 交易技术公司主席、
总裁兼首席执行官
巴特·舒德曼 198 |
| 80 | 7-Eleven 有限公司总裁
兼首席执行官
詹姆斯·凯斯178 | 91 | Trans National 集团
主席兼首席执行官
史蒂文·贝尔金 200 |
| 81 | 塞拉太平洋资源公司主席、
总裁兼首席执行官
沃尔特·希金斯180 | 92 | 卓越翻译公司首席执行官
伊丽莎白·埃婷 201 |
| 82 | 信用俱乐部有限公司首席执行官
安德恩·阿贝尔181 | 93 | 美国商务部部长
唐纳德·埃文斯 202 |
| 83 | 索尼斯塔国际旅馆总裁
史蒂芬尼·索纳本德184 | 94 | 美国铸币局局长
亨利埃塔·霍斯曼·福尔 203 |
| 84 | 美国西南航空公司
首席执行官兼副主席
吉姆·帕克186 | 95 | 迪斯尼网络集团总裁
史蒂夫·沃兹沃思 205 |
| 85 | Staples 公司首席执行官
让·沙吉特188 | 96 | Watermark 投资公司
首席执行官
迈克尔·麦德兹 208 |
| 86 | 喜达屋饭店及度假村
国际集团主席兼首席执行官
巴利·斯特恩林奇特190 | 97 | 韦林公司总裁兼首席执行官
彼得·索德伯格 211 |
| 87 | 希姆斯公司首席执行官
玛丽·希姆斯193 | 98 | WF Young 公司首席执行官
泰勒·杨 213 |
| 88 | Telvista 公司首席执行官
赫尼奥·桑兹194 | 99 | 施乐公司首席执行官
安妮·马尔卡希 215 |
| 89 | 小脚趾圈公司首席执行官
麦尔文·乔丹196 | 100 | Zindart 有限公司首席执行官
彼得·A·J·加耐德 217 |

1

Abbott & Associates 工程公司 首席执行官

吉恩·阿布特

“成功的领导人必须有合适的员工辅助。”

“获得成功并不能单靠领导层的力量，” Abbott&Associates 工程公司首席执行官吉恩·阿布特（Gene Abbot）如是说，“成功的领导人必须有合适的员工辅助，领导要通过各个环节与员工相互沟通，使公司上下全体员工为公司的发展共同努力奋斗。”

“我从事机械工程这一行已有 34 年了。我们承建过最广为人知的大芝加哥地区‘都市卫生区系统’中的 TARP 工程，也就是人们所说的‘地下隧道’工程。”

“这个工程在地下 300 英尺处施工，为了储藏施工所用的加热、制冷设备以及所有建工材料，我们在地下 55 英尺处建造了一个足球场地大小的装备库。”

“一次，我接到电话，被告知施工遇到了麻烦。装备库的地面上方安装了一台固定起重机，使得我们无法竖立脚手架而向装备库装卸建材了。”

“几经沟通，我们最终让隧道承建合作商同意在起重机旁延伸扩建一个平台，这样我们就可以在这个平台上运送、安装设备了。问题面前，通过领导人正确的指导、大家的相互沟通和共同努力，我们圆满地解决了难题，赢得了赞许。”

“我们承建的另一个伟大的工程就是建造位于伊利诺斯州莱蒙特的阿贡国家实验室。这个实验室专为科研之用，圆周长约为 1.5 英里。”

“承建这个工程我们的合约是 600 万美元。项目进入实施阶段后，我们发现设计方案与提高生产率之间存在冲突。”

“通过公司上下的相互沟通、领导人的正确指导，在大家的群策群力之下，我们



将这个工程分为 13 个部分建造，最后再将它们整体协调统一。这样，我们就可以同时生产出所有的材料，从而加快了工作进度，在实验室没有封顶之前就将材料准备就绪了。”

“阿贡人凭借他们的勤奋努力，每次都提前完工，从而受到了人们的赞许。事实上，员工的出色工作受到认可和赞许，不仅仅是因为我们为这一工程付出了辛勤的劳动，还因为我们逐步形成的安全意识。阿贡摄下员工的工作表现和工作成果，然后将这些安全录像带寄往全世界的阿贡实验室。”

吉恩的成功之道是：“出色的领导，必须热爱他的工作，全身心地投入其中，不求最好，只求更好。”

2

美国家庭人寿保险公司首席执行官

丹尼尔·阿摩司

“善待员工。”

保险业巨擘美国家庭人寿保险公司（AFLAC）首席执行官丹尼尔·阿摩司（Daniel Amos）说道：“我只有一个非常简单的经营理念，那就是‘善待员工’，这样他们才能尽职尽责，关心、体贴客户。”

“工作中，放在首位的就应该是关心员工。这样，他们才会转而关心工作。”

“员工们知道不管开始他们的观点和我们的差距有多大，我们都会听取并尊重他们的意见。这样，他们就会同样真诚地对待客户。重视员工和客户的不同观点，我们才能够开发出王牌产品，挖掘出新客户，与保险客户建立长期的合作关系。”

美国家庭人寿保险公司在日本是最大的外资人寿保险公司。该分公司是 AFLAC 所有投资领域中第二大国外盈利公司。1998 年，《财富》杂志将美国家庭人寿保险公司列为“美国 100 家最合适工作的公司”，成为保险行业中排名最靠前的公司，并蝉联行业领先地位达 5 年之久。

2003 年 2 月，也就是 AFLAC 蝉联保险行业首位的第三年，《财富》杂志又将其列入人寿和健康保险领域中“全美最受推崇的公司”之一。2002 年 7 月，AFLAC 入选《财富》杂志评比的“美国最适合少数民族工作的 50 家公司”。现在，AFLAC 已成为标准普尔 500 中的企业，并受到了四大财务评鉴机构之一 AM Best 的最高评价。（译者注：标准普尔 500 是从广泛选取的 500 家企业的集合中，反映一个国家总的经济状况。这样就能得到和一系列企业的平均值或者指数的比较。）

丹尼尔指出：“我们的成功绝非偶然，而是我们‘以人为本’的经营理念和多年来一直奉行的经营策略所产生的必然结果。”

“我们调查消费者的需求，开发可以满足这些需求、适合消费者购买力的产品，并制定营销策略来推动销售人员推销产品。此外，若消费者有不满意之处，我们会及时、公正地给予解决。”

“实现对消费者做出的承诺是我们获得成功的关键，而公司办事能力的高低又取决于员工与消费者之间建立的关系。因此，我们要把‘重视员工’放在工作的首位。”

“我们希望把 AFLAC 发展成为一个具有经营特色、运行状态良好的知名企业。要想获取更大的成功，我们必须听取员工、同事、消费者以及商业伙伴的建议。我认为发现并聘用具有特殊才能、持有不同观点的员工可帮助我做出更佳的决策，从而对公司的发展产生决定性影响。”

“数年前，员工们反映无人照看孩子是令他们最头疼的问题。于是，1991 年公司专为员工们成立了‘想像园’幼儿中心，提供育儿服务。这项服务很成功。2001 年，公司又成立了第二个‘想像园’。目前，我公司已发展成为佐治亚州最大的幼儿中心的经营者。”

“全天的育儿机构有助于工作繁忙的父母更好地协调工作和生活。由于孩子受到了细心的照料，员工们便可以更专注于工作和联系客户了。‘想像园’位于公司的对面，家长们可以随时去看望孩子，陪他们吃午饭。”

“‘想像园’给我们带来了许多益处，其一就是可以使我们留住有才能的员工。AFLAC 的员工在公司的平均任期是 10 年。”

“我们发现，在‘想像园’长大的孩子有的已成为公司的员工。他们是公司的一笔巨大财富！他们很早就已了解公司的企业文化，了解 AFLAC 的一切，并且迫切希望有朝一日能为公司的辉煌做出贡献。”

“AFLAC 的员工能与公司荣辱与共。每位员工都具有职工优先认股权，并享受年度分红。”

“员工们已从公司为消费者提供的良好服务中受益。随着公司业务的扩大，他们的经济状况也好转了。红利奖金的多少不仅取决于公司的经营效益，还要视员工从事本职工作的能力而定。这就是说，同事能否完成工作任务，会直接影响到员工本人奖金的多少和其所持股票的价值。”

“这样一来，我们再也听不到有人说‘这不归我管’之类的话了。大家都知道需要同心协力，共同实现公司的目标。这使员工们团结成一个忠于企业、尽职尽责、坚不可摧的员工团队。”

“即使有些人要离开公司，我们也将他们视为 AFLAC 大家庭的一分子。最近几年，公司每年都成功地为退休员工举行了公司盛典。此外，每位退休员工还可获得一



本公司发行的《AFLAC 家庭影集》。”

“所有员工都享有职工优先认股权，即使他们离开公司，大多数人还继续持有这些股份。他们仍旧像投资者一样看待公司，时刻关注公司的发展情况。许多员工的父辈和祖辈都是 AFLAC 的老员工，他们在家庭聚会上讨论的都是公司的事情。当在商店或者教堂里遇见我，他们都会和我讨论公司的事务。”

“一个人怎样才能成为一个成功的领导人呢？我给那些想提高自身领导才能的人提出的建议是，提高听取他人意见和与人沟通的能力。”

“我认为沟通对成功的领导人来说至关重要。出色的领导人可以通过他的言辞和行动，与他人交流公司的愿景和价值观，听取员工在其实现公司愿景过程中遇到的困难，从而做出必要的政策调整。时刻关注消费者的需求，尽量使公司的产品和员工的服务满足他们的需求。”

“公司是一个有生命力的、呼吸着的有机体。要想成功地领导它，必须使它能够向消费者推销、出售公司的产品，并提供优质的售后服务。作为公司的领导人，你必须与员工交流你的承诺和公司的价值观，要让每个员工知道他是与公司的兴衰成败息息相关的。”

“出色的交流者能够与任何层次的任何人进行有意义的交流和探讨。这就要求你不仅要懂得复杂繁琐的技术问题，还要能够将之清晰明确地表述给公司不同职位上的员工。”

“我通过电子邮件或便笺及时与员工传递、交流一些简单的问题。至于那些比较复杂、需要讨论的问题，我通常打电话或直接去主管部门解决。如果确实需要引起员工的高度注意，我就会发布一个备忘录。由于我很少在公司里发备忘录，对此，员工会给予高度重视并遵照行事。”

“我举行高级经理的常务会议来讨论要事。AFLAC 以举行公司例会的形式，使员工们清楚公司的运行情况。这些会议可以使员工们清楚地了解公司的愿景规划、经营状况，知道制约公司发展的种种复杂因素。对我来说，最为重要的是，通过召开会议，可以让每一位员工知道他们对 AFLAC 事业的成功起着至关重要的作用。”

“公司推出了‘献计献策’制度，鼓励大家提出可以促进公司健康发展的好想法。谁的建议被采纳了，谁就会受到嘉奖。我公司的职工杂志《AFLAC 家庭影集》就高度强调了每个员工对公司的贡献。”

“AFLAC 精心营造了一个文化氛围，使员工们感到公司高度重视他们的建议，注重他们的人格发展。”

“相互沟通能激励公司上下建立一支高水准的工作团队，形成一个统一的愿景。”